

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**  
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

**INFORME DE ACTIVIDADES DE APOYO AL PROYECTO DE  
INVESTIGACIÓN: “LOS MECANISMOS DE INFLUENCIA EN LA RELACIÓN  
DE LIDERAZGO”**

**TRABAJO ESPECIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:  
JUAN SEBASTIÁN ROMERO ESCOBAR**

**DIRIGIDO POR:  
JUAN JAVIER SAAVEDRA MAYORGA**

**BOGOTÁ, SEPTIEMBRE DE 2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia por su acompañamiento durante todo el proceso de mis estudios, a la Universidad del Rosario, por darme la oportunidad de formarme en una prestigiosa institución y al profesor Juan Javier Saavedra Mayorga, quien fue mi tutor y mentor durante el desarrollo de esta investigación.

## Contenido

Resumen.....	IV
Abstract.....	V
INTRODUCCION .....	1
El proyecto de investigación .....	1
Participación en el proyecto .....	2
Contenido del documento.....	2
1. Primera actividad: Transcripción de entrevistas a empresarios .....	3
1.1. Las transcripciones realizadas.....	3
1.2. Evaluación de la experiencia.....	5
2. Segunda actividad: Búsqueda, identificación y recopilación bibliográfica.....	6
2.1. Criterios de selección de los artículos descargados.....	7
2.2. Resultados .....	7
3. Tercera actividad: Revisión de la literatura. Elementos para una historia del liderazgo.....	8
3.1. Antecedentes .....	8
3.2. Principales enfoques teóricos .....	11
3.2.1. Enfoque teórico fundamentado en los rasgos individuales .....	12
3.2.2. Reflexiones teóricas basadas en el comportamiento .....	14
3.2.3. Teoría de los roles en el liderazgo.....	15
3.2.4. Enfoques teóricos situacionales de contingencia del liderazgo.....	16
3.2.4.1. El modelo de contingencia .....	16
3.2.4.2. Teoría del liderazgo situacional .....	17
3.2.4.3. La teoría de la trayectoria-meta.....	17
3.2.4.4. El modelo líder-participación .....	18
3.2.5. Teorías contemporáneas.....	20
3.2.5.1. Liderazgo Carismático .....	21
3.2.5.2. Liderazgo transformacional.....	23
3.3. Conclusiones .....	25
3.4.Recomendaciones.....	26
3.5. Referencias bibliográficas.....	27

## **Resumen**

El presente documento busca dar cuenta de las actividades que desarrollé para dar apoyo y complemento al proyecto de investigación “Los mecanismos de influencia en la relación de liderazgo”, en el cual me desempeñé como asistente de investigación. El proyecto de investigación es adelantado por el profesor Juan Javier Saavedra Mayorga y pertenece a la línea de investigación en Liderazgo de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

## **PALABRAS CLAVES**

- Influencia
- Liderazgo
- Relación
- Mecanismos

## **Abstract**

This document shows the activities that were done by me, to support and complement the project investigation “The mechanisms of influence in the leadership relation” in which I participated as an investigation assistant. The investigation was advanced by a professor named Juan Javier Saavedra Mayorga, who is being part of the investigation in Leadership in The Faculty of Administration in the University known as Universidad del Rosario.

### **KEY WORDS**

- Influence
- Leadership
- Relationship
- Mechanisms

# INTRODUCCION

## El proyecto de investigación

Los objetivos del proyecto de investigación son los siguientes:

- Comprender cómo opera el proceso de influencia que, según la literatura, constituye la esencia del liderazgo.
- Comprender cuál es el efecto del proceso de influencia sobre la identidad de los actores implicados en la relación de liderazgo.

Para responder a dichos objetivos, el proyecto formula un marco teórico alrededor de tres conceptos: poder, influencia e identidad. La investigación busca desarrollar teóricamente cada uno de estos tres conceptos y utilizarlos como una matriz de lectura para comprender el funcionamiento de los procesos de influencia en las organizaciones estudiadas.

En términos metodológicos, el proyecto utiliza el estudio de caso como estrategia de investigación. Se desarrollan tres estudios de caso, cada uno de ellos sobre un líder organizacional y su grupo de colaboradores. En cada uno de los casos, se realizan las siguientes actividades para la recolección de información:

- Observación participante.
- Entrevistas cualitativas a los líderes organizacionales.
- Entrevistas cualitativas a un grupo de colaboradores cercanos.
- Recopilación de material documental.
- Recopilación de material audiovisual.
- Diligenciamiento de encuesta por parte de los líderes organizacionales y de su grupo de colaboradores.

## **Participación en el proyecto**

Mi trabajo como asistente de investigación del proyecto en mención consistió en el desarrollo de tres tipos de actividades:

- Transcripción de entrevistas realizadas a empresarios.
- Búsqueda, identificación y recopilación de artículos científicos concernientes al liderazgo, aparecidos entre 1990 y 2012.
- Escritura de un documento de síntesis de la revisión bibliográfica: elementos para una historia del liderazgo.

## **Contenido del documento**

El documento está dividido en tres partes. La primera parte presenta la actividad de transcripción de entrevistas cualitativas a distintos líderes organizacionales. Aquí mostramos los criterios que se siguieron en el proceso de transcripción, los detalles de las transcripciones y la evaluación que hacemos de la experiencia.

La segunda parte presenta la actividad de búsqueda, identificación y recopilación bibliográfica. Aquí mostramos los criterios que orientaron la búsqueda y los resultados de la misma. La relación de los artículos descargados se incluye en el anexo del documento.

La tercera parte presenta un breve documento sobre los orígenes y las principales teorías del campo del liderazgo. Esta parte inicia con los antecedentes del concepto del liderazgo; a continuación se muestran los principales enfoques teóricos del campo, y luego se enuncian dos de las teorías más recientes. Finalmente, se formulan las conclusiones de la revisión bibliográfica.

## **1. Primera actividad: Transcripción de entrevistas a empresarios**

Una de las fases del diseño metodológico del proyecto de investigación consiste en la realización de entrevistas cualitativas a distintos líderes organizacionales y a su grupo de colaboradores más cercanos. Dentro de esta fase de recolección de información, la actividad que adelantamos fue la transcripción de 17 entrevistas (2 entrevistas a líderes y 15 entrevistas a colaboradores), las cuales hacen parte de dos de los casos de estudio.

Para el desarrollo de esta actividad seguimos, de manera rigurosa, los siguientes parámetros:

- Hicimos una transcripción literal de las preguntas del entrevistador (el investigador) y del discurso de los entrevistados (el objeto de estudio).
- Hemos respetado cuidadosamente la gramática y la puntuación. Dado que se trataba de lenguaje oral, en muchos casos los hablantes no seguían las reglas gramaticales que son usuales en el lenguaje escrito. Por lo tanto, hemos tratado de adaptar la puntuación a las cadencias de lo hablado.
- Hemos transcrito en negrillas los comentarios y preguntas del entrevistador para distinguirlos de las respuestas de los entrevistados.
- Hemos señalado las pausas, las risas y demás reacciones que fueran perceptibles en las grabaciones, para facilitar luego su análisis por parte del investigador.
- Cuando encontramos un apartado ininteligible, lo hemos señalado entre paréntesis cuadrado, indicando el momento exacto en el que se producía, de tal forma que fuera posible su posterior reconstrucción.

### **1.1. Las transcripciones realizadas**

Teniendo en cuenta estos aspectos metodológicos, se procedió a realizar la transcripción de las entrevistas de los dos casos de estudio.



El primero de ellos es el caso de un empresario en la ciudad de Bogotá, de condición originalmente humilde pero con un gran éxito en los negocios. En este caso se hizo un total de 6 entrevistas. Una primera entrevista al empresario, indagando por su historia de vida, su trayectoria en el mundo de los negocios y las relaciones personales y laborales con sus colaboradores. Adicionalmente, se hicieron 5 entrevistas a sus colaboradores (ayudantes, empleados, socios y personas cercanas), en las que, además de indagar sus historias de vida, se les preguntó acerca de las relaciones y la influencia que sobre ellos ejercía el líder, en este caso el empresario. Finalmente, la persona diligenciaba un formato en donde calificaba diferentes situaciones de la vida cotidiana respecto a la toma de decisiones y las tácticas de influencia que se empleaba en su relación de poder con el empresario.

Para el segundo caso se empleó exactamente la misma metodología. Sin embargo, para este caso la población objetivo estuvo compuesta por profesionales de una reconocida empresa prestadora de servicios. El empresario en el cual se concentró el estudio corresponde a la cabeza de dicha organización. Se hizo un total de 11 entrevistas, 10 de ellas a colaboradores y una al presidente de la organización.

A continuación se hace una relación del tiempo de duración de cada una de las entrevistas y el tiempo empleado para realizar cada una de las transcripciones.

**Tabla 1: Relación de las transcripciones realizadas**

Entrevista	Caso	Nombre Entrevistado	Duración (Minutos)	No. Páginas	Tiempo Transcripción (Minutos)
1	C1	Antonio	61	15	244
2	C1	Antonio II	75	16	300
3	C2	Cristian	85	23	340
4	C3	Luis	65	16	260
5	C4	Ramiro	75	18	300
6	C5	Nelson	57	16	228

7	C6	Jesús	62	12	248
8	N1	Raúl	75	13	263
9	N2	Margarita	65	11	228
10	N3	Consuelo	70	15	245
11	N4	Oscar Mario	61	14	214
12	N5	Carlos Mauricio	57	17	200
13	N6	Marta	60	9	210
14	N7	Orlando	61	16	214
15	N8	Diana	54	14	189
16	N9	Rojas	40	9	140
17	N10	Lina	51	12	179
Total	17		1.074	246	3.999

Para la transcripción de las 17 entrevistas, el tiempo total empleado fue de 3.999 minutos. Debemos mencionar que para el primer caso, el tiempo de transcripción fue mayor al segundo, debido al perfil de los entrevistados, pues en algunas ocasiones la falta de claridad al hablar y el uso de muletillas dificultaban el avance de la transcripción. De las 67 horas empleadas en esta tarea, se obtuvo como resultado 246 páginas de transcripciones para los dos casos.

## 1.2. Evaluación de la experiencia

Durante el tiempo de transcripción de estas entrevistas, fue interesante ver que en el proceso de transcripción se pueden extraer elementos tácitos en cada una de estas entrevistas, pues el tono utilizado, así como algunas expresiones informales, permiten identificar los diferentes rasgos de personalidad de los líderes analizados, según su historia de vida y los relatos de sus colaboradores.

El proceso fue largo, pues, en especial para el primer caso, debido al origen campesino de muchos de los entrevistados, las palabras y en general la articulación y la vocalización eran de difícil entendimiento, lo que forzosamente conllevaba a la repetición de las frases

inteligibles una y otra vez. Sin embargo, el ejercicio fue fructífero en la medida en que permitió evidenciar las diferentes percepciones que los individuos pueden tener de la misma persona, con base en las relaciones laborales y personales de los líderes con sus colaboradores.

El hecho de que las entrevistas fueran anónimas y de carácter confidencial permitía que los entrevistados tuvieran una mayor confianza para hablar y para emitir juicios de valor acerca de sus jefes/colaboradores. Esto se demostró cuando, en varias de las entrevistas, los entrevistados preguntaban y hacían énfasis en su solicitud de que todo fuera confidencial. Luego de que se les había asegurado dicha confidencialidad, relataban situaciones que en otras condiciones no se hubieran atrevido a relatar.

El proceso de transcripción se llevó a cabo en un lapso de 6 semanas, trabajando un promedio de 2 horas/día. El primer caso finalizó el 20 de Mayo, y el segundo a comienzos del mes de Junio.

## **2. Segunda actividad: Búsqueda, identificación y recopilación bibliográfica**

Esta segunda actividad corresponde a la fase de fundamentación teórica del proyecto de investigación. Para esta segunda actividad fue necesario descargar, de las bases de datos de publicaciones científicas, todos los artículos que hubieran sido publicados desde 1990 hasta la fecha sobre los temas de poder, influencia y liderazgo en los siguientes *journals*:

- Academy of Management Review
- Academy of Management Journal
- Leadership (Sage)
- Human Relations
- Journal of Leadership and Organization Studies
- Journal of Leadership Studies

- Leadership Quarterly
- Leadership and Organization Development Journal

## 2.1. Criterios de selección de los artículos descargados

En el proceso de selección de los artículos descargados de las diferentes bases de datos, el criterio fundamental para decidir si se descargaba o no un artículo era el título del mismo, pues debido a la gran cantidad de artículos comprendidos entre 1990 y 2012, era difícil tener algún otro método de selección. Sin embargo, en el caso de aquellos artículos sobre cuya pertinencia se tenía duda, se procedió a leer el resumen del mismo y así evaluar si se adecuaban o no a los temas objeto de estudio.

Tuvimos que consultar un total de 15 bases de datos debido a que algunas de ellas no tenían licencia que permitiera la descarga de los artículos. El proceso de selección y descarga de los artículos fue un proceso largo, pues la periodicidad de publicación oscila entre trimestral y mensual. En este último caso, para una sola revista nos da un total de más de 267 artículos a examinar en un rango de 22 años y 3 meses. Al final se examinaron alrededor de 1.400 artículos, de los cuales se descargaron 249, los cuales guardan relación con los conceptos de liderazgo, poder e influencia.

## 2.2. Resultados

En total se descargaron 249 artículos, relacionados en la siguiente tabla, de acuerdo al *journal* donde fueron encontrados. El número de artículos por *journal* se divide de la siguiente manera:

**Tabla 2: Número de artículos por *Journal***

Nombre	Número de Artículos
Academy of Management Review	16
Academy of Management Journal	15

Leadership (Sage)	98
Human Relations	9
Journal of Leadership and Organization Studies	67
Journal of Leadership Studies	2
Leadership Quarterly	30
Leadership and Organization Development Journal	12
TOTAL	249

En el anexo a este documento se puede encontrar el listado completo de los artículos descargados, ordenados por *journal*.

### **3. Tercera actividad: Revisión de la literatura. Elementos para una historia del liderazgo**

A partir de la revisión bibliográfica realizada, y de la familiaridad que, a lo largo del proyecto de investigación, adquirimos con el tema de liderazgo, hemos emprendido una tercera actividad relacionada con la síntesis de los principales avances de este campo de conocimiento. Hemos construido, pues, un documento que ilustra el origen del concepto del liderazgo, y que intenta dar cuenta de la evolución de las principales teorías que se han ocupado de dicho fenómeno. A continuación presentamos nuestros hallazgos.

#### **3.1. Antecedentes**

El historiador y politólogo James Burns (1978) afirma que la literatura sobre liderazgo estuvo inicialmente poblada de figuras históricas de carácter heroico o demoníaco, cuyos seguidores “eran las masas grises e impotentes”. Esta visión se refleja en toda una serie de personajes y situaciones ficticias que aparecían y aún siguen apareciendo en muchas obras literarias de los siglos XX y XXI.

La del líder como héroe fue, según Burns (1978), la concepción predominante sobre el liderazgo en los E.E.U.U. a medida que pasaba de ser una sociedad rural con economía agrícola, a convertirse una nación urbana e industrial a finales del siglo XIX. Es un hecho registrado en su trabajo que a comienzos del siglo XX no existían aún reflexiones teóricas sobre el liderazgo. Los primeros trabajos académicos sobre el tema solamente reconocían la existencia de líderes y seguidores, como dos grupos distintos de personas, cada uno con sus características propias.

No obstante, por ese tiempo se empezó a considerar que el hecho social derivado de la relación entre líderes y seguidores constituía un objeto de conocimiento interesante para la indagación científica. En ese entorno se pensaba inicialmente que los *Grandes hombres*, convertidos en líderes históricos, poseían talento y habilidades, cualidades innatas y hereditarias que los distinguían de los demás. Quienes no las poseían ni las habían heredado, no podrían llegar a adquirirlas. Se afirmaba entonces que los grandes líderes estaban destinados a tener un séquito de seguidores, tropas o devotos que obedecían sus órdenes, andaban tras sus pasos y acompañaban fielmente sus acciones (Galton, 1900, citado por Baker, 2007).

Algunos destacados autores de esa época plantearon sus interrogantes al respecto del liderazgo, aunque sin llegar a profundizar rigurosamente en su estudio. En ese sentido, Baker ha señalado específicamente que los psicoanalistas Sigmund Freud, en 1921, y Erich Fromm, en 1941, identificaron algunos nexos y lazos de interrelación entre los líderes y sus seguidores (Baker, 2007).

En medio de este contexto, desde la década de 1930, Mary Parker Follet planteó que existía una interdependencia entre líderes y seguidores; que éstos últimos tenían un papel activo en ese intercambio; que los líderes ejercían una autoridad situacional cuando tenían cercanía con las tareas a realizar o problemas a resolver, y que existía una relación de naturaleza gana-gana en el conflicto constructivo entre ellos, aunque esos conceptos pioneros se perdieron en el entorno de la II Guerra Mundial (Baker, 2007).

La investigación sobre la influencia en el liderazgo, según Baker, se fundamentó inicialmente en las bases sentadas por la antropóloga cultural estadounidense Margaret Mead en 1949, en su artículo *Problemas de liderazgo y salud mental*, en el que se empezaron a diferenciar los conceptos de *líder* y *seguidor*, y a indagar sobre la naturaleza de la relación entre ellos. Se empezaron también a proponer los lineamientos metodológicos que deberían seguirse para adelantar este tipo de estudios (Mead, 1949, citado por Baker, 2007).

Desde el campo de la sociología, Fillmore H. Sandford señalaba que el liderazgo (sobre todo en el campo militar) es una relación intrincada entre el líder y sus seguidores, en la cual aquél debe conocer y procurar la satisfacción de las necesidades de sus dirigidos, si pretende mantener una relación estable y duradera con ellos (Sandford, 1950).

Más adelante, los psicólogos sociales E. Hollander y W. Webb producen su documento *Liderazgo, seguidores y amistad: un análisis de las relaciones entre pares* (Hollander & Webb, 1955), planteando que el líder y sus seguidores no se encuentran en los extremos opuestos de una misma cuerda, sino que su relación es permanente, continua e interdependiente.

Desde esta misma óptica, Mary Parker Follet afirmaba en sus textos sobre la administración como profesión que el líder de las empresas de negocios de la época era concebido socialmente como un “hombre dominante que arrastra a sus seguidores a su paso con la fuerza propia de su personalidad”, siguiendo los conceptos del liderazgo heroico que hacía parte de la cultura inicial de los Estados Unidos y que imperaba en la primera mitad del siglo pasado (Metcalf & Urwick, 1941).

Este punto de vista sobre el arraigo conceptual de la relación autoritaria en el liderazgo se extendió hasta la década de los setenta, cuando, en la apreciación de Hollander (1974), aún se consideraba en el medio social a los seguidores como una categoría residual de seres pasivos. Se les veía únicamente como personas dirigidas por los gerentes o ejecutivos de las

organizaciones, quienes eran los que verdaderamente lideraban las relaciones interpersonales en la empresa y/o en las instituciones sociales.

Este autor se cuestionaba al respecto, proponiendo que los líderes debían dejar de ser idealizados como sujetos míticos con un perfil estático, para así poder comprender su verdadero rol en la dinámica social y organizacional. Argumentaba que esta desmitificación era una condición necesaria para poder llegar a comprender la naturaleza real de la relación entre el líder y sus seguidores, quienes en su concepto no eran solamente seres pasivos(Hollander, 1992). Para ilustrar su argumento, evocaba los planteamientos de Erik Erikson sobre los vínculos psicológicos entre uno y otros (Hollander, 1992).

### **3.2. Principales enfoques teóricos**

A medida que se daban estos planteamientos, se desarrolla en el mundo académico y en particular en el campo de las ciencias de gestión un amplio impulso investigativo fundamentado en los avances de distintas disciplinas científicas como la psicología, la antropología, la ética, la administración, la ecología y otras. A partir de esas ciencias se empieza a comprender mejor el papel social del líder y de los seguidores, así como las condiciones contextuales de dicha relación en diferentes ámbitos (comunitarios, organizacionales y grupos informales), tal como lo afirman algunos de los principales textos consultados para la elaboración de este documento, y en particular Baker (2007).

El liderazgo fue inicialmente conceptualizado como la influencia del líder sobre sus seguidores(Yukl, 2010), noción que ha sido debatida, reformulada y enriquecida con el paso del tiempo a partir de los aportes de un gran número de académicos que se han dedicado a profundizar en la comprensión de este fenómeno (Ares, 2012). Tal es la diversidad de trabajos y perspectivas que hay en este campo, que muchos autores han afirmado que, teniendo en cuenta la multiplicidad de disciplinas que estudian el liderazgo y sus diferentes enfoques teóricos, y dada su complejidad como hecho social, “probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo”(Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).



En la práctica académica, las definiciones de este fenómeno social han variado de acuerdo con el enfoque sobre el cual han fundamentado sus reflexiones teóricas y sus prácticas metodológicas. En ese orden de ideas, se pueden distinguir estudios centrados en las capacidades del líder, el trato personal, las relaciones en que se presenta la influencia del líder, la relación emocional frente a la cognitiva, la relación interpersonal individual versus la relación con los grupos y la voluntad del líder frente a los intereses de la colectividad (Hartog & Koopman, 2001).

De hecho, los estudiosos del liderazgo han partido de procesos investigativos fundamentados tanto en métodos positivistas cuantitativos como el conductismo, y luego en metodologías post positivistas basadas en diseños con enfoques cualitativos y/o mixtos. La mayoría de los estudios realizados han utilizados métodos cuantitativos basados en estudios tipo encuesta con análisis evaluativos hechos a partir de la construcción de escalas valorativas. Los estudios cualitativos se han fundamentado en una visión humanista, aplicando técnicas como la entrevista o la etnografía, que buscan contextualizar el papel del líder, sus interrelaciones y sus realidades con interés de comprensión holística de los hechos (Ares, 2012). En ambos casos, se han aplicado dichos métodos y técnicas para realizar reflexiones teóricas basadas en la observación de experiencias debidamente documentadas, llegando a plantear enfoques que algunos autores agrupan en varias categorías, a saber:

### **3.2.1. Enfoque teórico fundamentado en los rasgos individuales**

Se nutre, entre otros, de estudios psicológicos conductistas, antropológicos y sociológicos de la personalidad, que buscan identificar al líder, sus atribuciones y características individuales que lo distinguen como “gran hombre”, capaz de conducir y dirigir masas de seguidores hacia las metas trazadas por él mismo o por un grupo directivo.

El estudio del liderazgo con base en los rasgos de personalidad ha retomado leyendas y mitos acerca de lo que han hecho y dejado de hacer grandes personajes en la historia y

sobre las razones, hechos y condiciones que han rodeado sus actuaciones(Hartog & Koopman, 2001).

A este respecto, Winkler (2010)señala que el liderazgo es un constructo que se produce en la mente de los seres humanos. El liderazgo no existe con independencia de los seguidores, sino que se encuentra solamente en su percepción: son ellos los que le atribuyen a otra persona las características, los rasgos o el comportamiento de líder. En otras palabras, “una persona es líder bueno o malo porque otros lo reconocen así”(McElroy, 1982). Desde esta perspectiva, el liderazgo no puede ser observado directamente: son los individuos del grupo los que toman nota del comportamiento de otros miembros del grupo, o deducen una conducta particular surgida de los efectos vistos y, con base en dicha observación, le atribuyen al líder capacidades advertidas en otras personas(Winkler, 2010).

Uno de los autores más importantes dentro de la corriente de los rasgos de liderazgo es Stodgill (1974). Este autor reconoce la falta de claridad conceptual respecto del término “liderazgo” y la multiplicidad de definiciones existentes, razones por las cuales no se ha llegado un acuerdo significativo en la literatura. Identifica 5 características que distinguen al líder:

- Inteligencia y conocimiento del trabajo.
- Rasgos físicos.
- Personalidad.
- Condición social y experiencia.
- Orientación al desempeño de la tarea.

Esta corriente de pensamiento sobre el liderazgo ha sido sometida a severas críticas, dado que “hasta ahora no se ha encontrado evidencia que determine una relación directa entre los rasgos personales y el desempeño efectivo del líder. Difícilmente la teoría futura reconocerá la validez objetiva de este enfoque” (Aguirre & Villareal, 2012). Adicionalmente, esta tipología de liderazgo está sesgada culturalmente hacia un perfil de líder con apariencia física caucásica de alta estatura, extracción socioeconómica

privilegiada y condiciones de vitalidad extremas que dejaría de lado la posibilidad de existencia de líderes étnicos como Nelson Mandela, personajes pobres y sin grandes fortalezas físicas como Mahatma Gandhi, mujeres como Margaret Thatcher, hombres físicamente limitados con serios problemas de salud como Franklin Delano Roosevelt, o individuos de baja estatura como Napoleón Bonaparte (Aguirre & Villareal, 2012).

Algunos autores han dedicado su trabajo investigativo a profundizar en las relaciones existentes entre los rasgos de la personalidad, la motivación y la afectividad en el liderazgo. Ghiselli (citado en Aguirre & Villareal, 2012) realizó un estudio con 264 gerentes de 90 compañías, identificando atributos personales que indicaban relaciones importantes con el desempeño a nivel jerárquico en la organización, en el momento de ser evaluados por los jefes respectivos.

Entre otras condiciones personales, en este enfoque teórico de los rasgos del líder, además de las anteriores se han planteado como características propias el liderazgo el alto nivel de energía, la inteligencia, la capacidad individual de decisión y acción, la intuición, la previsión, la madurez emocional, la integridad y la resistencia al estrés.

### **3.2.2. Reflexiones teóricas basadas en el comportamiento**

Estas investigaciones están apoyadas principalmente en los aportes de investigadores como Lewin, Lippit y White, quienes identificaron los tipos de liderazgo autócrata, demócrata y liberal, y en trabajos como el de Mc Murray, que establece una comparación entre el líder autócrata benevolente y el líder demócrata (Ares, 2012)

Rensis Likert, quien realizó investigaciones en diferentes países sobre estilos de gestión y liderazgo y quien fue el autor de la escala de medición de actitudes que lleva su nombre, también ha sido ubicado en esta tendencia. Además de su trabajo como psicólogo organizacional, Likert planteó la existencia de 4 estilos de liderazgo con fundamento en el análisis de 7 características operacionales observada en un grupo significativo de líderes

organizacionales: a) Explotador o autoritario. b) Autoritario benevolente. c) Consultivo. d) Grupo participativo(Aguirre & Villareal, 2012).

Este enfoque se interesa fundamentalmente en el análisis de las conductas sociales de los individuos y su papel en el liderazgo efectivo en entornos determinados, llegando a discriminar qué personas se acercan al perfil de líderes, y quienes pueden ser consideradas como seguidores. A partir de esta primera distinción, este enfoque procede a clasificar distintos tipos de líderes de acuerdo con su conducta y sus actitudes hacia sus colaboradores. Uno de los trabajos más conocidos de este enfoque es el de McGregor (1960) sobre la Teoría X y la Teoría Y, cada una de las cuales implica un tipo distinto de liderazgo

Robert Blake y Jane Mouton propusieron en la década de 1960 la rejilla (grid) administrativa como un proceso evaluativo del liderazgo, con una caracterización bidimensional, de acuerdo con la medición hecha al grado de interés que demuestre el directivo en relación con las personas y/o con las tareas a su cargo(Blake & Mouton, 1964). Esta herramienta fue modificada en 1991 por Blake y Adams con la denominación de Rejilla del liderazgo, que propone la valoración (escala 1 a 9) de los líderes de acuerdo con el estilo de su ejercicio del liderazgo frente a centrar su labor directiva en la producción o en la conducción del personal a su cargo (Gaynor, 2002).

### **3.2.3. Teoría de los roles en el liderazgo**

Además de los factores de personalidad y comportamiento, Henry Mintzberg identifica las condiciones concretas del universo corporativo real,el cual, al contrario del idealismo perfeccionista planteado por las teorías clásicas de la administración, experimenta un mundo caótico, impredecible, frenético y confuso (De Holan, 2011).

En sus investigaciones,los roles del liderazgo gerencial se desenvolvían de manera contraria a lo previsto por los lineamientos teóricos vigentes, pues los gerentes se alejaban de ese mundo previsible y ordenado dibujado por los autores académicos de la administración

científica. Encontró situaciones extremas en la práctica gerencial, en las que los líderes organizacionales se encontraban imposibilitados para liderar la toma de decisiones que implicara distinguir entre lo trivial y lo importante, entre lo importante y lo urgente, entre lo urgente y lo trivial (Mintzberg, 2011).

A través de sus estudios, llegó a plantear que la Administración no era una disciplina científica *per se*, sino un ejercicio profesional que se fundamenta en los aportes de diferentes ciencias y que tiene la naturaleza polivalente de las artes y los oficios, con un grado de especialización adecuado al liderazgo situacional del gerente. Según Mintzberg (2011) se debe, entonces, replantear el *deber ser* del líder en el medio en que se desempeña, pues en la práctica éste asume distintos tipos de roles: representa a la organización que conduce, dinamiza las relaciones intragrupales con los colaboradores y maneja las relaciones externas con actores del medio social, político y económico, entre otros. En ese orden de ideas, se hace indispensable aplicar una visión humanista de la realidad socio-organizacional para tratar de solucionar las crisis permanentes que la afecta la dirección de organizaciones, mediante una dinámica permanente en los roles de liderazgo y de influencia en los seguidores en la que se conjugue profesión, arte y oficio administrativo.

### **3.2.4. Enfoques teóricos situacionales de contingencia del liderazgo**

Dentro de esta perspectiva teórica, se pueden distinguir cuatro tipos de planteamientos teóricos: el modelo de contingencia, la teoría del liderazgo situacional, la teoría trayectoria-meta y el modelo líder-participación.

#### **3.2.4.1. El modelo de contingencia**

El modelo de contingencia considera que el desempeño efectivo del grupo subordinado depende del estilo con que el líder maneje sus relaciones con el personal dirigido y del grado de influencia y de control que pueda ejercer en cada situación específica, enfatizando en la necesidad de enlazar al líder con la situación (Ares, 2012).

Para desarrollar este modelo, Fiedler planteó tres criterios situacionales a través de los cuales fuera posible darle sentido a la orientación definitiva del comportamiento del líder: a) Relaciones líder-miembro del grupo. b) Estructura de la tarea. c) Poder del puesto de trabajo. También, desarrolló el cuestionario de medición para determinar el compañero menos preferido, que permite precisar el interés hacia las relaciones con las personas o con la actividad (Ares, 2012).

#### *3.2.4.2. Teoría del liderazgo situacional*

Con aportes de Hersey y Blanchard, entre otros, esta teoría está fundamentada en el grado de dirección que el líder pueda ejercer para lograr el propósito (comportamiento centrado en la tarea), el grado de apoyo social y emocional a sus dirigidos (comportamiento centrado en las relaciones personales), y el nivel de disposición de los subordinados hacia la labor (de acuerdo con la pertinencia, diligencia y capacidad demostrada al ejercer su trabajo). El grado de disposición es definido en este contexto teórico como la habilidad y deseo de una persona para tomar la responsabilidad de dirigir su propia conducta (Hersey & Blanchard, 1998, citado en Benavides & Delgado, 2004).

El nivel de exposición de un seguidor es estimulado por el líder al iniciar la tarea e incrementar el nivel de relación con su seguidor, de tal manera que este último se motive suficientemente para lograr los objetivos propuestos. Las variaciones en el comportamiento de uno y otro dependerán del proceso de ejecución del liderazgo y del nivel de influencia de quien dirige sobre quien sigue el proceso. La evaluación de este tipo de liderazgo se hace a través de una escala que permite identificar los niveles (alto/bajo) de correspondencia entre la atención a la relación con las personas y con la tarea (Benavides & Delgado, 2004).

#### *3.2.4.3. La teoría de la trayectoria-meta*

Según esta perspectiva, el líder debe brindar apoyo a sus seguidores para que puedan alcanzar las metas trazadas por ellos mismos, dándoles el soporte y estímulo necesario para que las hagan coherentes con los objetivos y metas trazadas por la organización. De acuerdo con dichos lineamientos, Robert House identificó cuatro estilos de liderazgo: a) Director, b) Apoyador, c) Participativo, d) Orientado a los logros (Finch & Freeman, 1996).

En su concepto, existen variables situacionales de contingencia que moderan las relaciones de comportamiento y los resultados del ejercicio del liderazgo: a) el sistema de autoridad y conformación del grupo de trabajo, que están por fuera de control de los seguidores; y b) la experiencia y las habilidades individuales que caracterizan al subordinado, sobre las que ejerce un control permanente. El líder deberá estructurar su estilo de liderazgo en función de la situación determinada en que se encuentre, teniendo en cuenta la flexibilidad que debe aplicar analizando la situación específica durante su trayectoria hacia la meta a alcanzar (Ares, 2012).

Según este enfoque, el rol del líder es el de procurar que los subordinados se identifiquen con la necesidad de alcanzar los objetivos propuestos, sobre los cuales el directivo tiene control, y brindarles la debida asesoría para que puedan alcanzar dichos objetivos.

#### *3.2.4.4. El modelo líder-participación*

El estilo de liderazgo y la influencia dependen del comportamiento del líder y del manejo de la participación de los seguidores en la toma de decisiones. Vroom y Yetton (1973) plantean que este enfoque teórico tiene por objeto determinar el grado en que los subordinados pueden o deben participar en la toma de decisiones. Según Ares, “un grado adecuado de participación motivará a los subordinados a aceptar la decisión tomada y esta será de calidad, es decir, ayudará a la resolución del problema planteado (Ares, 2012).

Este modelo normativo (regido por reglas que protegen la calidad y aceptación de la decisión) parte de reconocer que la forma en que se estructura una tarea determinada implica requerimientos diferentes de acuerdo con el tipo de actividad (rutinaria, eventual,

esporádica), a los cuales debe adaptarse el desempeño del líder. La investigación sobre el liderazgo debe centrarse en el estudio a fondo de la situación, más que en la persona de líder. Para Vroom y Yetton(Ares, 2012), los líderes no deber ser rígidos en su labor directiva; por el contrario, deben ajustar su estilo de liderazgo a las diferentes situaciones y contextos en que actúen.

De otra parte, este modelo tiene su fundamento en los siguientes principios(Ares, 2012): a) La conducta del líder debe especificarse sin ambigüedad. b) Ningún método de liderazgo es aplicable a todas las situaciones. c) La unidad más apropiada para el análisis de la situación es el problema particular a resolver y el contexto en que ocurre. d) El método de liderazgo usado en una situación no debería transferir acríticamente el estilo de liderazgo a ser usado en otras condiciones y contextos. e) Hay algunos procesos sociales particulares que facilitan resolver los problemas organizacionales con mayor celeridad; estos procesos varían en términos de la cantidad potencial de participación de los subordinados en la solución de problemas. La elección de los participantes puede realizarla el líder, al igual que determinar el número de ellos. f) Los métodos de liderazgo varían de acuerdo con la cantidad de subordinados que están afectados por la situación que se está tratando de resolver.

El modelo se representa en un árbol de decisiones que entrelaza los estilos autocrático (I y II), consultor (I y II) y grupal, en siete situaciones de contingencia. En función de las contingencias concretas de cada situación, el líder puede seleccionar la conducta de liderazgo y el grado de participación mediante un árbol de decisión, que se construye teniendo en cuenta las siguientes variables: (Psicología-online, 2012): a) Grado de información del líder para tomar una decisión de alta calidad por sí mismo. b) Grado de experiencia del líder para tomar una decisión de alta calidad por sí mismo. c) Grado de información que tienen los subordinados colectivamente para generar una decisión de alta calidad. d) Estructura del problema. e) Grado de aceptación de la decisión por parte de los subordinados. f) Análisis previo de la probabilidad de que la decisión autocrática del líder reciba aceptación de los subordinados. g) Grado de motivación de los subordinados para



alcanzar los objetivos organizacionales explícitos en el problema. h) Probabilidad de que los subordinados entren en conflicto por diferencias en sus soluciones preferidas.

Según este modelo, los líderes deben considerar el uso de métodos participativos en las decisiones organizacionales cuando (Psicología-online, 2012): a) La calidad de la decisión es de alta importancia. b) Es favorable que los subordinados acepten la decisión. c) Es improbable que estén de acuerdo con la toma de decisiones del líder si no se les permite tener una participación. d) Se puede suponer que los subordinados prestarán mayor atención a los objetivos del grupo que a sus propias preferencias.

Así, los estilos de liderazgo propuestos en este enfoque se establecen en función del grado de participación de los subordinados y se ponen en práctica de acuerdo con la situación. Las siguientes pueden ser las opciones de actuación del líder (Psicología-online, 2012):

- Se ocupa de tomar la decisión autónomamente para dar solución al problema, utilizando la información que tenga disponible en el momento.
- Procura obtener la información necesaria y adecuada de sus subordinados, para luego optar a la solución del problema por su propia cuenta.
- Consulta el problema individualmente con sus subordinados y solicita sus sugerencias, pero no los reúne para el estudio colectivo del problema. En todo caso, toma la decisión propia, en la cual puede, o no, incluir los aportes de los subordinados.
- Consulta el problema convocando a los subordinados a trabajar en grupo, para obtener sus ideas y sugerencias. Posteriormente, toma su decisión, la cual puede contener, o no, las sugerencias de los subordinados.
- El mayor grado de participación se da cuando el líder consulta el problema con sus subordinados como grupo y juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo (consenso) sobre la situación.

### **3.2.5. Teorías contemporáneas**

Aun cuando generalmente se sigue definiendo al liderazgo como un proceso natural de influencia del líder hacia un grupo de seguidores, las investigaciones realizadas hasta ahora han diferido en cuanto al énfasis dado a determinados métodos y técnicas, y en cuanto a los resultados obtenidos al tratar de lograr su comprensión.

En este sentido, los estudios sobre el fenómeno se han dispersado hacia muchos horizontes, los cuales en ocasiones llegan a ser contradictorios entre sí, sin que aún se haya logrado construir una teoría abarcadora que integre los diferentes avances en este campo (Yukl & Van Fleet, 1992).

Dentro de los llamados “enfoques teóricos contemporáneos”, se destacan el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional.

#### *3.2.5.1. Liderazgo Carismático*

El DRAE define al término carisma como la “especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar” a otros. Esta palabra proviene del griego, con el significado en ese idioma de agradar o hacer favores.

Max Weber (1921/1964) puso de presente que algunos de los líderes destacados históricamente y en su época estaban dotados de esas cualidades muy particulares y excepcionales, que les permitían motivar a sus seguidores a acompañarlos, haciendo que se sumaran a su esfuerzo personal cuando estaban en búsqueda de logros concretos. En sus escritos, Weber advertía sobre los peligros que encerraba este tipo de liderazgo, sobre todo en el campo de la política.

Weber distinguió 3 bases de poder sobre las cuales se cimenta la capacidad de influencia del líder (1921/1964): a) Base tradicional, b) Base racional y c) Base carismática.

En las sociedades modernas, la autoridad proviene de la tendencia dominante al interior de las organizaciones y para su manejo se ha requerido que se conviertan en instituciones

rutinarias, racionalizadas y burocráticas. El líder carismático contemporáneo es concebido como un agente de cambio, con capacidades de convocatoria, aceptación en el medio, confiabilidad y convicción a sus seguidores, que no está ajeno a los excesos ya planteados por Weber. El carisma se define como las cualidades de una personalidad individual que es considerada extraordinaria, y los seguidores pueden considerar esas cualidades con ciertos dones sobrehumanos, sobrenaturales o con poderes excepcionales.

Jay Conger propuso un modelo para el desarrollo del liderazgo carismático que se compone de 4 etapas (Ares, 2012):

- En la primera etapa el líder estudia el entorno, detecta las necesidades no satisfechas, los problemas a resolver y las oportunidades de transformar la situación mediante la formulación de planteamientos estratégicos.
- En la segunda, el líder socializa con sus seguidores los resultados de su diagnóstico y las alternativas operacionales propuestas.
- En tercer lugar, el líder se dedica a construir y a consolidar la confianza de sus seguidores en él, mediante la difusión de su conocimiento específico sobre el asunto tratado y las técnicas a utilizar e, igualmente, asumiendo riesgos y comportamientos no convencionales que garanticen su compromiso ante los dirigidos.
- Finalmente, promueve el reconocimiento a los aportes de los demás, fomenta el empoderamiento y promueve la aplicación de tácticas no convencionales surgidas de las iniciativas del grupo.

Robert House (Finch & Freeman, 1996), en su propuesta teórica sobre el líder carismático, se preocupó por exponer sus puntos de vista acerca de los rasgos y comportamientos de los líderes, así como sobre las percepciones y actitudes que tienen los seguidores frente a ellos, a quienes consideran modelos a seguir, muchas veces sin reservas de ninguna índole. Como rasgos más relevantes en este tipo de líderes destacó: a) Convicciones sólidas. b) Autoconfianza. c) Fuerte anhelo de poder. En general su comportamiento se caracteriza por: a) El buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de sus seguidores. b) La definición de metas ideológicas para conseguir el compromiso de los subalternos. c)

Mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

**Tabla 3: Componentes del comportamiento de los líderes carismáticos y no carismáticos**

Componente	Líder Carismático	Líder No Carismático
Relación con el status quo	Esencialmente opuesto al status quo con fuerte tendencia al cambio (Steve Jobs en Apple)	Esencialmente de acuerdo con el status quo y con tendencia a mantenerlo
Objetivo futuro	Visión Idealizada fuertemente discrepante con el pasado (Tom Monaghan con el concepto Domino's Pizza)	Objetivos poco o nada discrepantes con el status quo
Empatía	La perspectiva compartida y la visión idealizada convierten al líder en un simpático y honorable héroe digno de imitación y de identificación ( Meg Whitman en Ebay)	La perspectiva y objetivos compartidos es lo que hace al líder agradable y susceptible de ser seguido
Pericia	Experto en el empleo de medios no convencionales para trascender el orden existente (Anne Mulcahy en Xerox)	Experto en utilizar los medios disponibles para conseguir metas situadas dentro del marco del orden existente
Sensibilidad al entorno	Alta necesidad de sensibilidad al entorno para cambiar el status quo (Edgar Woolard en Dupont)	Baja necesidad de sensibilidad ante el entorno para mantener el status quo
Articulación	Fuerte articulación de la visión de futuro y motivación para liderar	Débil articulación de las metas y de la motivación por el liderazgo
Bases del poder	Poder personal basado en la pericia, respeto y admiración como héroe excepcional (Jan Cartzon en SAS)	Poder personal y posicional basado en recompensas, pericia y clientelismo
Relación líder-seguidor	Elitista, emprendedor y ejemplar. Transforma a las personas para y por compartir los cambios radicales	Estímulos, recompensas u órdenes para las personas que comparten los puntos de vista del líder.

Fuente: Del Olmo (2012)

### *3.2.5.2. Liderazgo transformacional*

Este tipo de liderazgo ha sido definido de diferentes maneras por los investigadores que han abordado este tema(citados por Pawar & Eastman, 1997):

- Es el proceso de perseguir metas colectivas a través de la influencia mutua de todos los fundamentos motivacionales de líderes y seguidores hacia el logro del cambio propuesto (Burns, 1978).
- Se presenta cuando los líderes y seguidores se estimulan unos a otros hacia un mayor nivel de motivación y logro (Bennis & Nanus, 1985).
- Es la capacidad del líder para influenciar los valores, actitudes, creencias y comportamientos de otros, mediante el trabajo con ellos y por medio de ellos, para obtener el propósito y la misión organizacional (Rouche et.al., 1989)
- El líder transformacional motiva a sus seguidores a trabajar por metas trascendentales y por un mayor nivel de auto actualización de acuerdo con las propias necesidades, en lugar de trabajar a través de una simple relación interpersonal. (Bass & Avolio, 1990)

De acuerdo con Bass & Riggio (2006), el liderazgo transformacional tiene cuatro factores, a partir de los cuales se puede formular una clasificación de los líderes:

- Carisma e influencia idealizada. Este componente describe a los líderes que representan un modelo de líder fuerte a sus subordinados. Los seguidores se identifican con los altos presupuestos morales y éticos de su líder, a quien respetan y en quien confían.
- Consideración individualizada. Los patrones de comportamiento de los líderes que se ubican en este factor son esencialmente tener en cuenta las necesidades de sus seguidores y crear un ambiente de apoyo hacia ellos. Estos líderes son entrenadores y consejeros y ayudan a sus seguidores a avanzar mediante un estilo más participativo del liderazgo.
- Estimulación intelectual. Los líderes que se ubican en este grupo impulsan a sus subordinados a ser creativos e innovadores para avanzar, tanto hacia sus propias metas como hacia los resultados de las creencias y valores del líder.
- Motivación inspiradora. Este factor se asigna a los líderes que pueden motivar a los seguidores para crear un equipo de trabajo en el cual se puedan fusionar la visión de ellos con la visión del líder y así crear un espíritu de equipo que trabaje con entusiasmo y optimismo.

### 3.3. Conclusiones

La revisión de las teorías más representativas del campo del liderazgo nos permite evidenciar que aun no ha habido un acuerdo general acerca de lo que es el liderazgo y acerca de los enfoques metodológicos más apropiados para su investigación. Si bien algunas de estas teorías incluyen postulados que se nutren de otras, difieren en varios aspectos. De allí la importancia de hacer una revisión histórica como la que hemos hecho, que intente ubicar el origen del concepto y las teorías más relevantes del campo.

En Colombia, y en general en América Latina, parece no haberse desarrollado a fondo la investigación relacionada con el liderazgo organizacional—ni empresarial ni académico—, pues la mayor parte de la literatura se encuentra en *journals* publicados en inglés y en otras regiones geográficas. Aunque algunos autores latinoamericanos hacen recopilaciones y publican sobre el tema, el grueso de la investigación proviene de la corriente norteamericana, hecho que se refleja largamente en la revisión realizada en el presente trabajo.

### 3.4 Recomendaciones

En el campo de la literatura sobre liderazgo, se identifican diferentes autores y corrientes, sin embargo para tener juicios suficientes y poder evaluar este tipo de literatura, es necesario hacer un barrido, a lo largo de la historia y las diferentes escuelas del liderazgo; pues como lo dijimos anteriormente, en Colombia, parece no haber un desarrollo a fondo de la investigación relacionada con el liderazgo organizacional, pues la mayor parte de la literatura se encuentra en *journals* publicados en inglés y en otros países. Aunque algunos autores latinoamericanos hacen recopilaciones y publican sobre el tema, el grueso de la investigación proviene de la corriente norteamericana, hecho que se refleja largamente en la revisión realizada en el presente trabajo.

### 3.5. Referencias bibliográficas

- Aguirre, H., & Villareal, M. (2012). El liderazgo estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa *Contribuciones a la economía*.
- Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, R. (2004). Leadership. Past, present, and future. In J. Antonakis, A. Cianciolo & R. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3-15). London: Sage.
- Ares, A. (2012). *El liderazgo en los grupos*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Baker, S. D. (2007). Followership: the theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 50-60.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Benavides, E., & Delgado, L. (2004). *Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas con base en la habilidad y la prestancia*. Paper presented at the Memorias del IV Congreso Nacional Internacional de Ergonomía, Guanajuato, México.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* New York: Harper and Row.
- De Holan, M. (2011). Henry Mintzberg: El hombre que descubrió como actúan y piensan los gerentes.
- Del Olmo, R. (2012). Liderazgo Carismático. Retrieved from <http://rodrigodelolmo.wordpress.com>
- Finch, J. A., & Freeman, E. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Gaynor, E. (2002). *Conference*. Paper presented at the El consultor y los modelos de desarrollo organizacional, Buenos Aires.
- Hartog, D., & Koopman, P. (2001). Leadership in organizations. In N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (Vol. II, pp. 166-187). London: Sage.



- Hollander, E. P. (1974). Processes of leader emergence. *Journal of Contemporary Business*, 3, 19-31.
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. *Current Directions of Psicological Science*, 1(2), 71-75.
- Hollander, E. P., & Webb, W. P. (1955). Leadership, followership and friendship: An analysis of peer nomination. *Journal of Abnormal and social Psychology*, 50, 163-167.
- McElroy, J. (1982). A typology of attribution leadership research. *Academy of Management Review* 7(3).
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Mc Graw-Hill.
- Metcalf, H., & Urwick, L. (Eds.). (1941). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. London: Pitman.
- Mintzberg, H. (2011). Inside our strange world of organizations. Mintzberg on Management. In M. De Holan (Ed.), *Henry Mintzberg: El hombre que descubrió como actúan y piensan los gerentes*.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.
- Psicología-online. (2012). El modelo de liderazhgo participativo: Vroom & Yetton (1973). Retrieved from <http://www.psicologia-online.com/pir/el-modelo-de-liderazgo-participativo.html>
- Sandford, F. H. (1950). *Authoritarianism and leadership*. Philadelphia: Institute for research in Human Relations.
- Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1921/1964). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories. Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Berlin: Springer-Verlag.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (5 ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

